

Leading Factors in the Development of Business Coaching Model

Hadis Pourjamshidi¹  | Bijan Rezaee²  | Nader Naderi³ 

1. PhD Candidate, Department of Management, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah, Iran. [Email: hadis.pourjamshidi@gmail.com](mailto:hadis.pourjamshidi@gmail.com)
2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah, Iran. [Email: b.rezaee@razi.ac.ir](mailto:b.rezaee@razi.ac.ir)
3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah, Iran. [Email: n.naderi@razi.ac.ir](mailto:n.naderi@razi.ac.ir)

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>Article history: Received 22 August 2023 Received in revised form 23 September 2023 Accepted 18 November 2023 Published online 27 November 2023</p> <p>Keywords: Coaching, business coaching, value creation.</p>	<p>Objective: "The high speed of changes and fluctuations in the business environment poses significant challenges for individuals and organizations. Complexity in organizations and environmental fluctuations has been rapidly increasing due to factors such as heightened competition, globalization, technological advancements, and human resource issues. Addressing these challenges requires harnessing the power of the mind and empowering individuals. Rastacoaching, a form of business facilitation, promotes creative thinking and business development by connecting less experienced individuals with more experienced mentors who guide them through a formal or informal coaching process. A development-applied research study on Rastacoaching has been conducted in Iran to explore effective strategies for managing complexity and rapid changes in the business environment."</p> <p>Method: The statistical population of the research in the qualitative part includes 20 business coaches (with international coaching certification from the Federation (ICF)), and in the quantitative part it includes business coaching activists who are both informally/independently and officially in statistics Published by the Ministry of Industry, Mines and Trade, there were 307 official business coaches and 87 informal coaches who provide coaching services in scientific and research cities, and a sample of 200 people was randomly selected.</p> <p>Results: The data collection tool was a semi-structured interview in the qualitative part and a researcher-made questionnaire in the quantitative part, which was compiled using the literature and research background and findings from the interview, and its validity and reliability were checked using experts' opinions and was approved. The results of the research included the identification of 35 codes, which were distributed quantitatively among the community in the form of a questionnaire, and the results indicate that the variables of value creation, promotion of coaching culture, targeted advertising along with the improvement of the level of general skills have significant direct and indirect effects on development. are coaching and the variables of strengthening the mutual benefits of coach and coach, interaction and uniformity of science and experience in the coaching market, positive mindset along with commitment to learning have an indirect effect on the development of coaching.</p> <p>Conclusion: Considering that scientific coaching is emerging and has attracted a lot of attention during the past decades, and its purpose is to increase the professional and personal capacities of people. As one of the most applied sciences, it can play a role and the need to investigate it is inevitable.</p>

Cite this article: Pourjamshidi, H., Rezaee, B., & Naderi, N (2023). Leading factors in the development of business coaching model. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 2(3), 17-28.



© The Author(s).

Publisher: Scientific Association of Entrepreneurship & Innovation in IRAN.

مؤلفه‌های اثرگذار و میزان اثر آن‌ها در پیشبرد توسعه مربیگری (کوچینگ) کسب و کارها

حدیث پورجمشیدی^۱ | بیژن رضایی^۲ | نادر نادری^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دانشکده اقتصاد و کارآفرینی دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: hadis.pourjamshidi@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت دانشکده اقتصاد و کارآفرینی دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: b.rezaee@razi.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: n.naderi@razi.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

هدف: مربیگری کسب‌وکار فرآیندی توسعه‌دهنده است که در آن یک مربی با صاحبان کسب و کار برای بهبود در عملکرد بهتر و موفقیت در کسب و کارشان همکاری می‌کند که بیشتر بر نیازها و اهداف کسب و کار تمرکز می‌کند تا رویکردها و استراتژی‌های مناسبی را برای دستیابی به اهدافشان تعیین کنند، در این راستا پژوهش حاضر با هدف بررسی مؤلفه‌های اثرگذار و میزان اثر آن‌ها در پیشبرد توسعه مربیگری کسب و کارها انجام شد.

روش: پژوهش حاضر در زمره تحقیقات توسعه‌ای- کاربردی قرار دارد که با رویکرد کیفی- کمی انجام شد. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل ۲۰ مربی کسب و کار عضو سایت چپتر (نماینده فدراسیون کوچینگ در ایران) بود که دارای مدرک بین‌المللی مربیگری بودند و در بخش کمی شامل فعالان عرصه مربیگری بود که طبق آمار وزارت صمت به ارائه خدمات مربیگری می‌پردازند (۳۹۴ نفر) که نمونه‌ای به حجم ۲۰۰ نفر از آنان به صورت هدفمند در دسترس در نظر گرفته شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش شامل شناسایی ۳۵ کدباز از مصاحبه‌ها در بخش کیفی بود که در قالب پرسشنامه بین جامعه کمی توزیع گردید و نتایج حاکی از آن است که متغیرهای ارزش آفرینی، ارتقا فرهنگ مربیگری، تبلیغات هدفمند به همراه ارتقا سطح مهارت‌های عمومی دارای اثرات مستقیم و غیرمستقیمی بر توسعه مربیگری می‌باشند و متغیرهای تقویت منافع متقابل مربی و مراجع، تعامل و یکدستی علم و تجربه در بازار مربیگری، ذهنیت‌سازی مثبت به همراه تعهد به یادگیری بر توسعه مربیگری اثر غیرمستقیم دارند.

نتیجه‌گیری: با توجه به اینکه متغیرهای ارزش آفرینی ($Beta = 0/23$) و تعامل و یکدستی علم و تجربه ($0/20 = Beta$) به ترتیب بیشترین میزان اثر را داشتند. می‌توان گفت که ارزش‌های مربیگری در حقیقت فعالیت‌های خلاقانه‌ای است که در زمینه کشف توانایی، انگیزش و توسعه انجام می‌دهند و امروزه عدم توجه به نقش ترکیبی علم و تجربه در بالندگی و ارتقاء مهارت‌ها و پویایی و چابکی به‌نحو قابل توجهی کسب و کارها را دچار فرسودگی می‌کند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۶/۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۷/۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۸/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۹/۶

کلیدواژه‌ها:

مربیگری، مربیگری کسب و کار، ارزش آفرینی.

استناد: پورجمشیدی، حدیث، رضایی، بیژن و نادری، نادر (۱۴۰۲). مؤلفه‌های اثرگذار و میزان اثر آن‌ها در پیشبرد توسعه مربیگری (کوچینگ) کسب و کارها. پژوهش های کارآفرینی و نوآوری. ۲۸-۱۷، (۳)۲.

ناشر: انجمن علمی کارآفرینی و نوآوری ایران.

© نویسندگان.



۱. مقدمه

امروزه کسب و کارها در جهان به طور فزاینده‌ای با مشکلات و مسائل غیرقابل پیش‌بینی، پیچیده و مبهمی روبه‌رو هستند که آن‌ها را ملزم به ارائه خروجی‌های بهینه با کیفیت بالا از حداقل منابع موجود می‌کند، لذا لازم است این سطح از پیچیدگی‌ها توسط همه رهبران سازمانی پذیرفته شوند، چرا که به عنوان چالشی بزرگ و اجتناب‌ناپذیر گریبان‌گیر بسیاری از مدیران سازمان‌ها و کسب و کارها است (حسینلو و عزیزی، ۱۳۹۹). که تا حدودی ناشی از شکاف موجود در ظرفیت رهبری است. این در حالی است که در مطالعات متعدد مشخص گردیده که دیگر دوران قهرمانی و موفقیت رهبری فردی در سازمان به اتمام رسیده است و سازمان به سطوح بسیار بالاتری از رهبری جمعی و تیم‌های رهبری موثر نیاز دارد که منجر به ایجاد توسعه بیشتر و بهینه در سازمان می‌شود. این عمل در واقع بر انجام و پیاده‌سازی فرآیند مربیگری در سازمان متمرکز است که منجر به توسعه رهبری خواهد شد (هونت و وینتروپ^۱، ۲۰۱۶).

بطور کلی فرآیند مربیگری در چند دهه گذشته به عنوان یک روش توسعه‌ای تکامل یافته شناخته شده بوده و اکنون یکی از پرکاربردترین تکنیک‌های توسعه در محیط کسب و کار در سطح بین‌المللی است. با این حال، علی‌رغم دوره رو به رشد آن به عنوان یک عمل توسعه‌ای، توسط بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار نگرفته است که این امر عمدتاً به دلیل عدم بلوغ و آگاهی سازمان‌ها در استفاده صحیح از ابزار مربیگری است (بن سالم و لاساد، ۲۰۱۸). همچنین عوامل حیاتی موفقیت توسط سازمان‌ها به خوبی درک نشده‌اند (کوپمن، ۲۰۱۳). این موضوع از این واقعیت ناشی می‌شود که توجه کافی به عواملی که اثربخشی مربیگری را تعیین می‌کنند و شرکت‌ها را قادر می‌سازد از نتایج بالقوه مربیگری بهره‌مند شوند، نشان نمی‌دهند (گرت، ۲۰۰۹).

امروزه هر سازمان برای ادامه بقا و دستیابی به موفقیت باید بتواند اهداف درستی را برای خود تعیین کند. اهدافی که توانایی انطباق و کسب مزیت رقابتی و تجاری در زمینه کسب و کار نسبت به رقبا را داشته باشد، در این راستا سازمان‌ها باید فرآیندهای مبتنی بر بهبود کارایی را اجرا کنند. بنابراین، کافی است مدیریت قسمت‌های مختلف سازمان به عنوان عامل تعیین‌کننده در ایفای نقش خود در حیطه اجرای استراتژی‌های کسب و کار و پتانسیل آن در دستیابی به پایداری به عنوان منابع مزیت رقابتی دقت کنند (موره و کلین، ۲۰۱۶). قابل ذکر است که در حال حاضر تکنیک‌هایی برای کمک به سطوح مختلف سطوح سازمان وجود دارد که از طریق اجرای شیوه‌های خاص رسیدن به موفقیت را تسهیل می‌کند و یادگیری و بهبود کارایی در هر سطحی از سازمان را تشویق می‌کند (موتا و شارما، ۲۰۱۹). از جمله این تکنیک‌ها بهره‌گیری از مربیگری کسب و کار به عنوان صنعتی در حال رشد است که هنوز در مراحل اولیه ظهور خود می‌باشد و اکثر سازمان‌ها در مورد ماهیت و مزایای آن، نحوه فروش، موقعیت یا تعریف آن بطور قطعی از شرایط آن آگاه نیستند (آنتی کلین و همکاران، ۲۰۲۰). لذا پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این سوال است که عوامل پیشبرنده و میزان اثر آن‌ها در توسعه مربیگری کسب و کار در ایران کدامند؟

۲. پیشینه پژوهش

۲-۱. پیشینه نظری

مربیگری علمی میان رشته‌ای است که اساس آن را می‌توان در رشته‌های مختلف از جمله مدیریت، کسب و کار، روانشناسی و علوم اجتماعی جستجو کرد. محققان مربیگری را به عنوان علمی که ریشه در حوزه‌های روانشناسی مثبت‌گرا دارد می‌شناسند. سلیگمن در انجمن روانشناسی آمریکا روانشناسی مثبت‌گرا را به طور خلاصه به عنوان مطالعه علمی، با عملکرد بهینه که بر جنبه‌هایی از وضعیت سلامت روانی و جسمی فرد که منجر به شادی، رضایت، شکوفایی، خرد، خلاقیت می‌شود و بر نقاط قوت انسانی تمرکز دارد تعریف می‌کند (کارتر و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین مربیگری سیستماتیک بودن کاربرد علوم رفتاری برای افزایش تجربه زندگی، عملکرد کاری و رفاه برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها تعریف شده است (آراستی و همکاران، ۲۰۱۴). از دیدگاه تجربی، مربیگری به عنوان نوعی مدیریت در نظر گرفته می‌شود که فعالیت آن، با انجام برخی آموزش‌ها معنا پیدا می‌کند. آموزشی که به

^۱. Hunt & Weintraub

عنوان انتقال دانش شغلی تعریف شده است و به واسطه‌ی آن دستورات را می‌توان به آرامی و کارآمدی با مشارکت انجام داد (بلکمن و همکاران، ۲۰۱۶). به گفته محققان مختلف مربیگری آموزشی است که منجر به کسب منظم مهارت‌ها، قوانین، مفاهیم یا نگرش لازم برای بهبود توانایی‌های افراد می‌شود و با منابع انسانی همراه است (مینتز، ۲۰۱۵؛ موتا، ۲۰۱۹). این مفهوم یک ابزار اصلاحی برای افراد کم‌توان یا ارائه مهارت‌های اساسی برای افراد جویای کار همراه است (لوکزامبورگ، ۲۰۱۸). مربیگری علمی است که بر فرد و عملکرد تمرکز دارد و هدف آن حمایت از افراد برای مدیریت یادگیری به منظور به حداکثر رساندن پتانسیل و توسعه مهارت‌ها به همراه بهبود عملکرد است تا آن‌ها را قادر سازد به فردی توانمند تبدیل شوند (نیکلاس و همکاران، ۲۰۱۳). مربیگری یک تمرین حمایتی کامل از کارآفرینی و کسب و کار می‌باشد که می‌تواند شامل مشاوره، آموزش و یادگیری باشد (وو، ۲۰۱۰؛ وزنیک و همکاران، ۲۰۱۹). این مفهوم به عنوان فرآیندی "مدیریتی، شناختی و اطلاعاتی" تعریف می‌شود که ترکیبی از دانش، روش و راه‌های ارائه شده به یک فرد یا گروه به منظور شناسایی فرصت‌ها و اطمینان از تداوم و کارایی آن‌ها است (ادات و کوتر، ۲۰۱۲).

مرور ادبیات مربوط به مربیگری حاکی از آنست که تعاریفی که در تلاش برای در نظر گرفتن نقش کوچ در ارتباط با دیگران، اشکال و فرآیندهای تثبیت شده و مفید در مدیریت است (مارتین هو، ۲۰۱۶؛ ساری کادین، ۲۰۱۹). اغلب متمرکز بر آن نقشی است که می‌تواند در بهبود عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد (اکسایر و همکاران، ۲۰۱۳). این درحالی است که تعاریف جدیدتر تمایل دارند که مربیگری را به عنوان یک فرآیند ترسیم و تعریف کنند که پیوند قوی‌تری با یادگیری، توسعه و کمک به افراد یا تیم‌ها برای رسیدن به پتانسیل کامل خود دارد (ICF، ۲۰۱۸). البته با وجود تلاش‌های صورت گرفته تاکنون تعریف مورد اجماع و توافق جهانی از مربیگری بین صاحب‌نظران وجود ندارد (راجا، ۲۰۱۵). البته وجود یکسری مباحث منسجم و مشخص تا حدودی روشن‌گر این مسیر است که بیان دارند مربیگری می‌تواند به عنوان یک هسته مفهومی، و فرآیندی غیرمستقیم بیان شود که تمرکز عمده آن معمولاً بر پرسشگری قدرتمند و ماهرانه است تا به افراد کمک کند خودشان را پیدا کنند (آنتونی، ۲۰۱۴). مربیگری اصطلاحی است که هر حرف آن در زبان انگلیسی، آغازگر عنوان یکی از کیفیت‌هایی است که بیانگر رهبری کارآمد است:

عقیده‌مندی^۵: هیچگاه بر سر باورهای خود مصالحه نکنید؛

یادگیری فراوان^۶: آنقدر تمرین کنید تا کامل شوید؛

گوش به زنگ بودن^۷: بهنگام دگرگون شوید؛

پایداری^۸: هشیارانه به کنش‌ها واکنش نشان دهید؛

رادمردی^۹: گفتار تان را کردار کنید (بلانچارد و شوال، ۱۳۸۴؛ به نقل از ابی و همکاران، ۲۰۱۴).

مربیگری در کسب و کار

وقتی صحبت از مربیگری کسب و کار می‌شود، بیشتر تلاش‌های مربیگری معمولی شامل آموزش مفاهیم مالی و گزارش‌ها مدنظر قرار می‌گیرد، چراکه از نظر عام یک کوچ صرفاً از طریق بهبود نتایج مالی است که می‌تواند به رهبر کسب و کار کمک کند و از دام‌هایی که مدیران تجاری اغلب قربانی آن می‌شوند دام مالی در کسب و کار است (برند^{۱۰}، ۲۰۱۷). این در حالی است که کسب و کارها با مشکلات متعدد و بی‌شماری روبه‌رو هستند که بعضاً ریشه‌ساز مسائل مالی نیز خواهند بود (مور و کلین، ۲۰۱۶). لذا یک رویکرد عاقلانه در مربیگری این است که کوچ روی تعداد کمی از مسائل مهم تمرکز کند و چالش‌ها را فهرست‌بندی کند تا اینکه

1. Maniatis

2. Martinhoa et al

3. Raja

4. Antony

5. Conviction Driven

6. Over Learning

7. Audible Ready

8. Consistency

9. Honesty Based

10. Berend

برای رفع همه مشکلات به طور همزمان یا صرفاً یک مشکل تلاش کند و یک نتیجه قابل اندازه‌گیری را بدست آورد تا به یک راه حل جامع برسند (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۰). علاوه بر این، یک کوچ در صورتی مؤثر خواهد بود که تأثیرگذارترین اقدامات را درک کند. براساس بیان تعریف فدراسیون جهانی مربیگری (۲۰۱۶) "مربیگری مشارکت با مشتریان در تفکر است. فرآیندی تحریک‌آمیز و خلاقانه که آن‌ها را ترغیب می‌کند تا پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند". لازم به ذکر است که مربیگری فضای ارزشمندی را برای پیشرفت شخصی فراهم می‌کند. به عنوان مثال، مدیران اغلب با کارکنانی مواجه می‌شوند که با اعتماد به نفس پایین دست و پنجه نرم می‌کنند و در مربیگری با بهره‌گیری از استراتژی‌های جدید سعی در آموختن ارتباط به آن‌ها را دارد تا اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند. براک (۲۰۱۱) بیان داشت که با تکامل رشته مربیگری مرزهای بین رشته‌ای تا حدودی روشن می‌شود (دولرز و همکاران، ۲۰۱۲). مطالعاتی وجود دارد که به ارزیابی مداخلات مربیگری در رشد کسب و کارها می‌پردازند (کوکس و همکاران، ۲۰۱۴). که اکثر آن‌ها نتایجی که کوچ بر سازمان دارد را مورد بررسی قرار داده و تمرکز بسیار کمتری بر روی خود کوچ دارند (ون دورن و همکاران، ۲۰۱۹).

۲-۲. پیشینه تجربی

از جمله مطالعه‌ی که توسط وندبان و همکاران (۲۰۲۲) با هدف بررسی "مربیگری فعالیت آماده‌سازی فراگیران برای انتقال به محل کار" انجام شد، مربیگری را به عنوان یک مداخله آموزشی برای آماده‌سازی فراگیران برای انتقال به بازار کار پیشنهاد می‌کند که با اتخاذ رویکردی مبتنی بر شایستگی با هدف تمرین مربیگری پیشنهادی، ارتقای شایستگی‌های استخدامی فراگیران برای تسهیل در انتقال روان‌تر به محل کار را داراست. نیکلاس و مکسپیر (۲۰۲۲) در پژوهشی با هدف بررسی "چگونه خدمات مربیگری ارائه شده برای مردان و زنان کارآفرین ارزش ایجاد می‌کند" با تمرکز بر انکوباتورهای کسب و کار دانشگاه، در یک مطالعه کیفی مقایسه‌ای بر روی ۱۸ مرد و زن کارآفرین با رویکرد نظریه‌پردازی نشان دادند که توسعه سرمایه‌گذاری با طراحی خدمات مربیگری (در سطح انکوباتور) و با محتوی مربیگری (در سطح دوتایی کارآفرین-مربی) پشتیبانی می‌شود و تفاوت‌های جنسیتی قابل ملاحظه‌ای بر دسترسی به خدمات مربیگری ارائه شده توسط انکوباتور و راهنمایی‌های ارائه شده توسط مربی‌ها مشاهده شده است. دی مسیو و همکاران (۲۰۱۹) انجام شد که دریافتند اکثر روش‌های ارزیابی مربیگری صرفاً بر اساس ادراک دریافت‌کننده خدمات مربیگری است. این در حالی است که مربیگری یک تعامل دوطرفه است که در آن منافع خود کوچ نیز درگیر است، همچنین در مطالعات مختلف نتایج مرتبط با بررسی و سنجش مزایای مربیگری بیان دارد که مربیگری باعث افزایش سرسختی شناختی و دستیابی به سطوح بالاتری از بینش شخصی، کسب مهارت‌هایی در حیطه یادگیری و مطالعه بهتر، افزایش هوش هیجانی، ارتقا مهارت‌های ارتباطی دستیابی به شایستگی‌های رهبری، انعطاف‌پذیری، کسب توانایی‌های رهبری و اثربخشی می‌شود (گری و همکاران، ۲۰۱۵). افزون بر این عزیزی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با هدف "شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رفتاری مربیگری کارآفرینی" با جامعه آماری شامل ۱۶ نفر از خبرگان مربیگری و آموزش کسب و کار از روش فازی نشان دادند که از ۳۱ متغیر مؤثر بر نقش مربیگری در بهبود آموزش نیروی انسانی ۱۶ شاخص برتر شناسایی و اولویت بندی شدند. بر اساس نتایج به ترتیب کاهش موانع اطلاعاتی و انگیزشی، کاهش موانع محتوایی و کاهش موانع ساختاری در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارند. غفاری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با هدف "طراحی مدلی جهت بسط مفهومی مربیگری عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران" با روش کیفی داده بنیاد از ۱۰ نفر از خبرگان متخصص در این حوزه به عنوان نمونه بیان داشتند که استفاده از مفاهیم کسب شده منتج به شناسایی پنج عامل تعدیل‌گر، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پیامدها و در نهایت شرایط علی پیاده‌سازی نظام مربیگری عملکرد شد. نتایج

نشان می‌دهد که سازمان‌های امروزی با اطلاع بیشتری از عوامل یاد شده می‌توانند نسبت به فشار رقابتی واکنش بهتری داشته باشند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف تحقیق، از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی است که جامعه آماری در بخش کیفی شامل دارندگان مدرک بین‌المللی کوچینگ عضو در سایت چپتر (نماینده ICF در ایران) بود که در بیستمین مصاحبه به اشباع رسید و در بخش کمی فعالان عرصه مربیگری است که بصورت غیررسمی و رسمی طبق آمار وزارت صمت به ارائه خدمات مربیگری می‌پردازند (۳۰۷ مربی رسمی کسب و کار و ۸۷ مربی غیررسمی) و نمونه‌ای به حجم ۲۰۰ نفر از آنان بصورت تصادفی در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها بعد از انجام مصاحبه، پرسشنامه محقق ساخته بود که با استفاده از کدهای شناسایی شده و مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش تدوین شد و به منظور بررسی روایی در بخش کیفی از تکنیک کسب داده‌های دقیق موازی، تکنیک کنترل‌های اعضا، توافق درون موضوعی و در بخش کمی به منظور سنجش روایی صوری و محتوا ابزار پژوهش در اختیار متخصصین این حوزه قرار گرفت و مورد تأیید واقع شد. بعد از دریافت نظرات متخصصین و اساتید و اعمال اصلاحات مجدد، پرسشنامه نهایی تدوین و در اختیار نمونه آماری قرار گرفت که نتایج حاصل با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS بررسی شد.

برای سنجش پایایی ابزار تحقیق نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها از آمار توصیفی به همراه پیش فرض‌های اساسی رگرسیون و تحلیل مسیر رگرسیونی با به کارگیری نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ بهره برده شد.

برای سنجش پایایی ابزار تحقیق نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج حاصل در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. نتایج ضریب آلفای کرونباخ برای مقیاس‌های بکار گرفته شده در مطالعه

متغیر	میزان آلفای کرونباخ
ارزش‌آفرینی	۰/۷۸
ارتقا فرهنگ مربیگری	۰/۷۳
تبلیغات هدفمند	۰/۷۶
مهارت‌های عمومی	۰/۸۱
تقویت منافع متقابل	۰/۷۰
تعامل و یکدستی علم و تجربه	۰/۷۳
ذهنیت‌سازی مثبت	۰/۷۴
تعهد به یادگیری	۰/۷۱

همان‌طور که از نتایج ذکر شده در جدول (۱) بر می‌آید با توجه به مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده متغیرها پژوهش می‌توان گفت که ابزار اندازه‌گیری از پایایی خوبی برخوردار می‌باشد.

۴. یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد، به‌عنوان یک روش پژوهش عمومی و رهیافتی جهت بررسی نظام‌مند (غالباً) داده‌های کیفی به دست آمد که تفاوت اساسی آن با سایر روش‌های کیفی در تأکید بر شکل‌دهی یا تدوین نظریه است، لذا در موقعیتی که نظریه‌ای وجود ندارد با بکارگیری روش نظریه داده بنیاد بهتر می‌توان به نتیجه رسید (دانایی فرد و امامی،

۱۳۸۶) و نظریه‌ی جدیدی که در این زمینه تولید می‌کند در داده‌ها، بنیان دارد و نسبت به نظریه‌ای که از مجموعه نظریه‌های موجود اقتباس شده، با موقعیت تناسب بیشتری دارد و تبیین بهتری ارائه می‌دهد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۷).
فرآیند نظریه داده بنیاد به باور استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) دارای مراحل ذیل می‌باشد:

جدول ۲. مراحل انجام روش نظریه بنیاد در رویکرد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)

متد	توصیف
نمونه‌گیری نظری	شناسایی محتمل‌ترین برای ایجاد اطلاعات
مقایسه مداوم	فرآیند مقایسه داده‌ها برای ظهور طبقات
کدگذاری باز	فرآیند اولیه کدگذاری درون طبقات
کدگذاری محوری	فرآیند ارتباط کدها و طبقات
کدگذاری انتخابی	توسعه تئوری از پدیده اصلی
یادآورهای تحلیلی	یادداشت‌های نوشته شده به وسیله محققین و ارتباط و توضیح مفاهیم و ظهور طبقات
اشباع نظری	مرحله‌ای که هیچ اطلاعات جدیدی از داده‌ها ظهور نمی‌یابد

در این بخش از پژوهش با توجه به این که نظریه‌ای جامع و منسجم در حیطه طراحی الگوی توسعه مربیگری ایران وجود ندارد از روش نظریه داده بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین (۱۹۹۸) که ریشه و اساس آن مبتنی بر داده‌های حاصل از پژوهش است استفاده گردید و کدهای زیر استخراج شد.

جدول ۳. مفاهیم استخراج شده در زمینه پیش‌برنده‌های مربیگری کسب و کار در ایران (کدگذاری باز) (منبع یافته‌های پژوهش)

مقوله‌ها	کدهای اساسی	مفهوم
مفهوم	Pm1	ارزش آفرینی
	Pm2	ارتقا فرهنگ مربیگری
	Pm3	تبلیغات هدفمند
	Pm4	مهارت‌های عمومی
	Pm5	تقویت منافع متقابل
	Pm6	تعامل و یکدستی علم و تجربه
	Pm7	ذهنیت سازی مثبت
	Pm8	تعهد به یادگیری
	Pm9	ارزش آفرینی

از آنجا که در پژوهش کیفی فرضیه یا فرضیه‌های از پیش تعیین شده‌ای وجود ندارد، اما با هدف بررسی در پژوهش‌های آتی با رویکرد کمی می‌توان فرضیه یا فرضیه‌هایی را در طول پژوهش خلق و تعریف نمود (کرک، ۲۰۲۰). در این راستا و بر اساس یافته‌های پژوهش (بخش اسنادی - میدانی) و همچنین بر اساس نظر خبرگان در بررسی روایی و پایایی مدل پژوهش فرضیات هور یافته جهت بررسی در مرحله کمی پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند که در بخش کمی پژوهش به تشریح آن‌ها پرداخته شده است.

۴-۱. یافته‌های بخش کمی

چنان که اشاره شد در بخش کمی نمونه ۲۰۰ نفری از کوچ‌های فعال مورد مطالعه قرار گرفتند که پاره‌ای از ویژگی‌های جمعیت شناختی آن‌ها بدین شرح است: بیش از نیمی (۶۷ درصد) از پاسخگویان در این پژوهش مرد و ۳۳ درصد آن‌ها زن می‌باشند، همچنین ۵۷ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد به بالا و ۴۳ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند.

^۱ . Strauss & Corbin

مفروضات رگرسیونی در جدول زیر ستون (Collinearity Statistics) به مقدارهای اغماض^۱ که اندازه‌هایی برای نشان دادن همبستگی بین متغیرهای پیش‌بین می‌باشد، اشاره دارد و مقداری بین صفر و یک (۰ و ۱) را برمی‌گزیند. هرچه میزان اغماض یک متغیر به صفر نزدیک‌تر باشد، ارتباط قوی‌تری بین آن متغیر و سایر متغیرهای پیش‌بین وجود دارد. VIF (عامل تورم واریانس)^۲ اندازه دیگری است که می‌تواند جانشین هم‌خطی شود (در واقع عکس اغماض) و در آن مقادیر بزرگ نشان‌دهنده ارتباط قوی بین متغیرهای پیش‌بین است).

جدول ۴. نتایج محاسبه آزمون تشخیص هم خطی داده‌ها

VIF	Tolerance	متغیر مستقل	متغیر وابسته
۱/۱۱	۰/۷۲	ارزش آفرینی	توسعه مربیگری کسب و کار
۱/۵۶	۰/۵۷	ارتقا فرهنگ مربیگری	
۱/۱۳	۰/۸۱	تبلیغات هدفمند	
۱/۶۰	۰/۵۸	مهارت‌های عمومی	
۱/۳۰	۰/۷۶	تقویت منافع متقابل	
۱/۲۹	۰/۶۳	تعامل و یکدستی علم و تجربه	
۱/۳۱	۰/۷۶	ذهنیت سازی مثبت	
۱/۴۳	۰/۸۳	تعهد به یادگیری	

در نتایج حاصل از جدول زیر مناسب بودن شاخص مقدار اغماض (Tolerance) که مقادیر بین صفر و یک را برگزیده است تأیید می‌شود، همچنین مقادیر ذکر شده در ستون VIF حاکی از تأیید مقادیر شاخص مذکور برای تک‌تک متغیرها می‌باشد. استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش‌بینی شده توسط معادله رگرسیون) از دیگر مفروضه‌های اساسی است که در محاسبه رگرسیون مدنظر قرار می‌گیرد. به همین منظور برای تشخیص میزان استقلال خطاها از آزمون دوربین_واتسون^۳ استفاده می‌شود که در جدول زیر مقدار آن محاسبه گردیده است.

جدول ۵. نتایج محاسبه آزمون دوربین_واتسون

Durbin- Watson	Sig	StD	Adjusted R Square	R Square	R	مدل
۱/۸۳	۰/۰۰۳	۰/۶۹۲	۰/۲۸۷	۰/۳۳۴	۰/۶۹۲	1

با استناد به جدول فوق آماره دوربین واتسون با مقدار (۱/۸۰) در فاصله بین ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد، لذا فرض عدم همبستگی بین خطاها تأیید می‌شود و نتایج رگرسیون قابل استناد است، همچنین مقدار ضریب تبیین به دست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مورد مطالعه توانسته‌اند حدود ۳۹ درصد از واریانس توسعه مربیگری کسب و کار را تبیین نمایند.

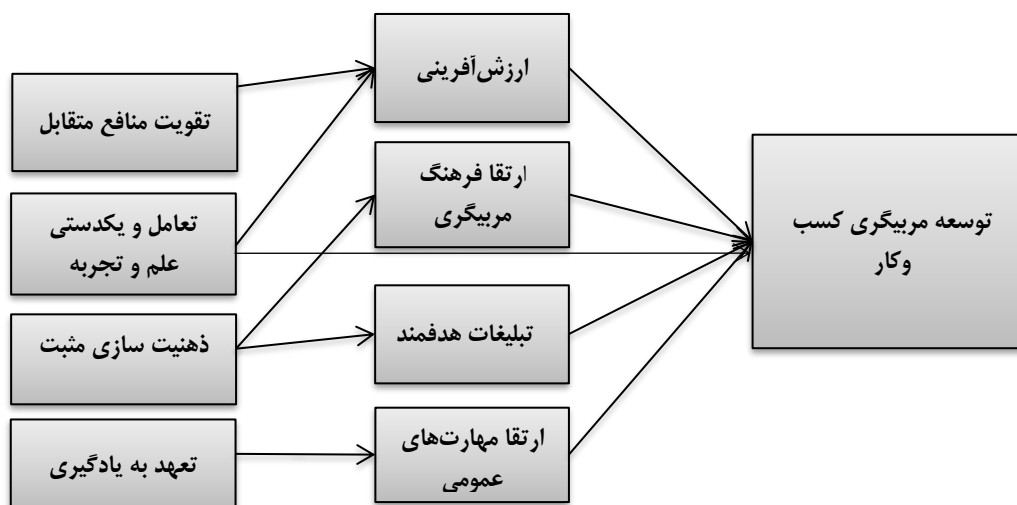
تحلیل مسیر رگرسیونی

به منظور تحلیل اطلاعات، پس از اینکه مدل رگرسیون چندگانه تأیید گردید، متغیرهایی که دارای رابطه معنی‌داری با متغیرهای وابسته نبودند حذف شدند و به دنبال آن با استفاده از تحلیل مسیر آثار مستقیم و غیرمستقیم هر یک از متغیرها بر متغیر وابسته بررسی گردید. شکل زیر مدل تحلیل مسیر را به منظور برآورد ضرایب مسیر متغیرها نمایش می‌دهد.

1. Tolerance Value

2. Variance Inflation Factor

3. Durbin- Watson Test



شکل ۲. پیش برنده‌های توسعه مربیگری کسب و کار

چنان‌که در شکل ۲ مشاهده می‌شود متغیرهای ارزش آفرینی، ارتقاء فرهنگ مربیگری، تبلیغات هدفمند به همراه ارتقا سطح مهارت‌های عمومی دارای اثرات مستقیم و غیرمستقیم معناداری بر توسعه مربیگری می‌باشند و متغیرهای تقویت منافع متقابل، تعامل و یکدستی علم و تجربه، ذهنیت سازی مثبت به همراه تعهد به یادگیری بر توسعه مربیگری اثر غیرمستقیم دارند.

جدول ۵. خلاصه اطلاعات تحلیل مسیر مؤثر بر توسعه مربیگری کسب و کار

اثرات کل	اثرات مستقیم	اثرات غیر مستقیم	متغیرهای مستقل
**۰/۲۳	**۰/۲۳	-	ارزش آفرینی
**۰/۱۱	**۰/۱۱	-	ارتقا فرهنگ کارآفرینی
**۰/۱۴	**۰/۱۴	-	تبلیغات هدفمند
**۰/۰۹	**۰/۰۹	-	ارتقا سطح مهارت‌های عمومی
**۰/۰۶	-	**۰/۰۶	تقویت منافع متقابل
**۰/۰۷	-	**۰/۰۷	ذهنیت‌سازی
**۰/۰۶	-	**۰/۰۶	تعهد به یادگیری
**۰/۲۰	**۰/۱۱	**۰/۰۹	تعامل یکدستی علم و تجربه

با استناد به نتایج بدست آمده از جدول فوق می‌توان بیان نمود که متغیر ارزش آفرینی ($Beta = 0/23$) و تعامل و یکدستی علم و تجربه ($Beta = 0/20$) بیشترین میزان اثر بر توسعه مربیگری را دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اینکه مربیگری مجموعه اقدامات عملی است که در جهت پیشرفت سازمان در ابعاد مختلف بکار می‌رود. موجب پیشرفت سرمایه‌های انسانی و مالی سازمان نیز می‌شود که ابزارهای اصلی مدیران برای بهبود کارایی تجاری و تغییرات استراتژیکی سازمان هستند. لذا پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد کیفی_ کمی درصدد پاسخ به یافتن عوامل مؤثر در توسعه مربیگری نشان داد محرک‌ها و پیش‌برنده‌ها در حوزه مربیگری شامل شناسایی ۹ کدباز بود که شامل ارزش آفرینی، ارتقا فرهنگ کارآفرینی، تبلیغات

هدفمند، ارتقا سطح مهارت‌های عمومی، تقویت منافع متقابل، ذهنیت‌سازی، تعهد به یادگیری و تعامل یکدستی علم و تجربه بود. که بنا بر اعتقاد جامعه مورد مطالعه در اولویت قرار دادن موارد شناسایی شده در سازمان نقش کلیدی در یاری رساندن به مدیران و رهبران دارد تا آن‌ها بتوانند تغییرات احتمالی که پیش‌روی تیم‌شان است را به آن‌ها توضیح داده و سطح آمادگی‌شان را بهبود بخشیده و ظرفیت سازمان را بالا ببرند. یافته‌ها با مطالعه بلکمن و همکاران (۲۰۱۶) همسو است. در بخش کمی نیز متغیرهای ارزش آفرینی، ارتقا فرهنگ مربیگری، تبلیغات هدفمند به همراه ارتقا سطح مهارت‌های عمومی دارای اثرات مستقیم و غیرمستقیم معناداری بر توسعه مربیگری می‌باشند و متغیرهای تقویت منافع متقابل، تعامل و یکدستی علم و تجربه، ذهنیت‌سازی مثبت به همراه تعهد به یادگیری بر توسعه مربیگری اثر غیر مستقیم دارند. در واقع می‌توان گفت که در شرایط امروز که تغییرات و پیچیدگی‌های حوزه کسب و کار و نوسانات متعدد در محیط کسب و کار شدت گرفته است، مالکان ملزم به بهره‌گیری از خدمات پیشرفته کسب و کار به مانند مربیگری شده‌اند، که این عامل نشان می‌دهد که آینده و بازار هدف مربیگری رو به رشد و ارتقا است. در این بین یکی از بزرگترین چالش‌ها در هر کسب و کار، ناتوانی مدیران سازمان در پیش‌بینی و اخذ تصمیم درست در به کارگیری مهارت‌ها و استفاده از آن‌ها در جهت استفاده از تغییرات است. نتایج با مطالعه بریکچ و همکاران (۲۰۱۸) همسو است، لذا از آنجا که وظیفه مربی کسب و کار ایجاد تغییر در زمینه افزایش فروش، تحولات سازمانی، تغییر رفتار و استراتژی مدیران با توجه به نوع ماموریت و هدف سازمانی‌شان، رشد مالی و افزایش چرخش مالی در سطح سازمانی است می‌تواند با ارائه خدمات درست و با کیفیت باعث افزایش بهره‌وری، رشد و توسعه بازار مربیگری شود.

در مطالعه حاضر متغیرهای ارزش آفرینی ($Beta = 0/23$) و تعامل و یکدستی علم و تجربه ($Beta = 0/20$) به ترتیب بیشترین میزان اثر را داشتند، می‌توان گفت که ارزش‌های مربیگری در حقیقت فعالیت‌های خلاقانه‌ای است که در زمینه کشف توانایی، انگیزش و توسعه انجام می‌دهند. ارزش آفرینی به خلق موقعیت برای پیشبرد اهداف والا در کسب و کار اشاره دارد. یعنی اینکه بتوان برای معرفی و فروش محصولات خود موقعیت‌های ویژه خلق کرد. مدل ارزش آفرینی می‌تواند با توجه به انواع کسب و کار متفاوت می‌باشد و بنابر ضرورت‌هایی که وجود دارد تنوع خاصی داشته باشد که توسط کوچ حرفه‌ای به صاحبان کسب و کار ارائه می‌گردد. یافته‌های حاصل با نتایج موتا و شارما (۲۰۱۹) همسو است. از دیگر عوامل استفاده از علم و تجربه است چراکه امروزه نقش آموزش و کسب علم در بالندگی و ارتقاء مهارت‌ها و پویایی و چابکی افراد و سازمان بر هیچ کس پوشیده نیست و عدم توجه به این امر کسب و کار را به نحو قابل توجهی دچار فرسودگی می‌کند، به گونه‌ای که تاکید و اعتماد صرف به تجربه و دوری از آموزش و علم گاهی ممکن است باعث شود، افراد از پیشرفت‌هایی که می‌تواند باعث حفظ منابع و بهره‌وری بیشتر شود، محروم بماند. از دیگر سو تاکید صرف بر مباحث آموزشی و گاهاً تئوری باعث دوری از فضای واقعی کار می‌شود و فرد را در مواجهه با مسائل و مشکلاتی که نیازمند تجربه هستند دچار مشکل می‌کند نتایج با یافته‌های مک‌کارتی و همکاران (۲۰۱۹) همسو هم راستا است، همچنین تبلیغات و بازاریابی در هسته اصلی خود، به معنای نوعی برقراری ارتباط با مشتریان است که هدف آن معرفی و تبلیغ یک کالا یا خدمات و تشویق مخاطبین به خرید می‌باشد. ذاتاً تبلیغات مؤثر و خوب به صورت ترویجی و مستقیم است. بدون شک کسب و کارها از صرف هزینه در برنامه‌های تبلیغاتی دنبال خروجی‌های مطلوب هستند و از سوی دیگر منابعی که در اختیار بازاریاب‌ها و تیم‌های تبلیغات یک کسب و کار قرار دارد، محدود است. ضمن اینکه هیچ کس نمی‌تواند بدون هدف کار کند و اگر کسب و کار کسب نتواند به درستی محتوی تبلیغاتی را به مخاطبان هدف برساند، بدون شک اسیر فرآیندهای بی‌نتیجه و فرسایشی می‌شود. صاحبان کسب و کارهای موفق روش‌های مختلفی را برای دریافت سود بیشتر تجربه می‌کنند. بازاریابی اصولی و تبلیغات هدفمند یکی از روش‌های مؤثر برای توسعه مربیگری است، همچنین با کسب مهارت‌های عمومی امکان درک چشم‌اندازهای پیچیده و حل

مسائل فراهم می‌شود، چراکه در سایه کسب مهارت‌های دائمی و پیوسته است که نقاط قوت و قابل بهبود افراد، سازمان‌ها و کسب‌وکارها نمایان می‌گردد و مسیر درست و کوتاه را برای نیل به اهداف یا وضعیت مطلوب‌شان تشخیص می‌دهند. نهایتاً با توجه به اینکه مربیگری علمی نوظهور است و طی دهه‌های گذشته، توجه بسیاری را به خود جلب کرده است و با تلفیق علوم مختلف همچون روان‌شناسی، مدیریت، فلسفه، هنر به مهارتی کاربردی برای بشر تبدیل شده است و هدف آن افزایش ظرفیت‌های حرفه‌ای و شخصی افراد است. بنابراین هرکجا، صحبت از رشد و بهره‌وری انسان در میان باشد، مربیگری به‌عنوان یکی از کاربردی‌ترین علوم می‌تواند نقش‌آفرینی کند و لزوم بررسی آن اجتناب‌ناپذیر است.

منابع

- Antcliff, V. Lupton, B. Atkinson, C. (2020). "Why do small businesses seek support for coaching". *Industrial and Commercial Training*. 44 (3), pp. -167-159.
- Audet, J. Couteret, P.(2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 19 (3): 531-515.
- Azizi, M. Hossein-Lo, H; Vakili, Y. (1400). Identifying dimensions and behavioral components of entrepreneurship coaches. *Quarterly Journal of Education and Development of Human Resources*, 8(28).96-62. (in Persian)
- BenSalem, A. Lakhal, L. (2018). "Entrepreneurial coaching: how to be modeled and measured?" *Journal of Management Development*. 37(1), 88-100.
- Bernadette M. Crompton, K. Smyrniotis, B.(2012) Measuring the influence of business coaching on fast – growth firms. *Small Enterprise Research*. 11(2), 143–117.
- Brand, C. (2017). Coaches Working with Global Leaders to Support Change Management: A Case Study. Capella University. *Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*.10 (1), 12-1.
- Carter, A. Anna Blackman, B. Matthew W. Rachel, H. (2017). Perspectives on effective coaching by those who have been coached. *International Journal of Training and Development*. 21(2): 91-73.
- Cox, E. Bachkirova, T. Clutterbuck, D. (2014). Theoretical traditions and coaching genres: Mapping the territory. *Advances in developing human resources*, 16(2), 160- 139.
- Dolores, María. Vidal-Salazar Vera Ferrón-Vílchez Eulogio Córdón-Pozo, (2012),"Coaching: an effective practice for business competitiveness", *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 22(5).433- 423 – 433.
- Ghaffari, F; Ahmadi, K; Salavati, A. (1400). Designing a model for the conceptual development of employee performance coaching in Iran's government organizations. *Naja Human Resources Quarterly*. 15(65)71-60. (in Persian)
- Gray, D. Saunders, M. Curnow, B., Farrant, C. (2015) Coaching: An emerging profession — or just a spanner in the HRD toolbox. UFRHD 2015 Conference Proceedings. *Conference Proceedings2015*.
- Hossein-Lo, T; Azizi, M. (2019). "Achievements of entrepreneurial coaching in small and medium businesses". *Entrepreneurship Development*, 13(3) 359,-341. (in Persian)
- Hunt, C. Fielden, S. Woolnough. H. (2019).The potential of online coaching to develop female entrepreneurial self-efficacy. *Gender in Management: An International Journal*. 34 (8).701- 685.
- International Coach Federation (2018). available at: <https://coachfederation.org/core-competencies> (accessed 5 May 2019).

- Koopman, R. G. (2013). Coaching and mentoring entrepreneurs; more definitions won't work. *Research in Entrepreneurship and Small Business*. 22 Nov 2013.
- Maniatis, P. (2015). Investigating factors influencing consumer decision-making while choosing green products. *Journal of Cleaner Production* . 11(7) ,14-1.
- Martinhoa, G. Pires, A. Portela, G. Miguel, F. (2015). Factors affecting consumers' choices concerning sustainable packaging during product purchase and recycling. *Resources, Conservation and Recycling* .103 (8) 68–56.
- McCarthy, G. Milner, J. (2019). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources* . 58(2) .1744-1739.
- Moore, L. Koning, J. (2016). Intersubjective identity work and sensemaking of adult learners on a postgraduate coaching course: Finding a balance in a world of dynamic complexity. *Management Learning*. 47(1): 28-44.
- Motta, V. Sharma .T.(2019). A. Lending technologies and access to finance for SMEs in the hospitality industry. *Management Learning*. 47(1). 44-28.
- Nicholas D. Myers a, M. Beauchamp, B. Chase, c. (2013). Coaching competency and satisfaction with the coach: A multi-level structural equation model, *Journal of Sports Sciences*. 18(7). 835–839.
- Obi, J. Ibidunni, A. Tolulope, A. Olokundun, M. Amahian, A. Borishade, T. Fred, P. (2014). Contribution of small and medium enterprises to economic development: Evidence from a transiting economy. *Data Brief* 2018, 18, 835–839.
- Van Dooren, W., Askim, J. Van de Walle, S. (2019). “Thirty years of performance research at the European group of public administration”, *Public Administration in Europe, Palgrave Macmillan, Cham* 13 (3). 121-113.
- WO 'zniak, M. Duda, J. G ́asior, A. Bernat, T. (2019). Relations of GDP growth and development of SMEs in Poland. In *Proceedings of the 23rd International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information and Engineering Systems, Budapest, Hungary*, 4–6.
- Wu, W. (2010). Beyond business failure prediction. *Expert Systems with Applications*, 37(3), 2376–2371.